

رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان و مدیران یک واحد نظامی

The relation between emotional intelligence and collaborative leadership style in commanders and managers in a military unit

تاریخ پذیرش: ۹۵/۳/۲۴

تاریخ دریافت: ۹۴/۱۱/۲۰

Hobbi M. PhD[✉], dadashi F. MSc

محمد باقر حبیب[✉]، فتاح داداشی^۱

Abstract

Introduction: The aim of this study is to investigate the relation between emotional intelligence and collaborative leadership style of commanders and managers in a military unit. For this purpose, after studying previous researches and theoretical principals, the impact of each dimension of emotional intelligence has been measured.

Method: from essence and method perspective this research is a descriptive study (correlation) and the statistics population of this study is 258 managers and commanders of a military university, which the sample size with the use of Cochran formula and stratified random sampling was set to 155 people. And in order to analyze data, multiple regression and correlation test was used.

Results: the findings show that there is a significant positive correlation between emotional intelligence and collaborative style (with a correlation coefficient of 0.784 and significance level of less than 0.001), and also according to correlation coefficient .082 and coefficient of determination 0.68; variables for controlling the relations, self-awareness, social awareness and self-management are able to account for 68 percent of changes in participative leadership style among commanders.

Discussion: The highest the level of emotional intelligence, the more people tend to choose the collaborative style. From the dimensions of emotional intelligence (relationship management, self-awareness, social awareness and self-management) dimensions of self-awareness, social awareness and self-management were more effective on collaborative leadership style.

Keywords: emotional intelligence, leadership style, participative style

چکیده

مقدمه: هدف اصلی این پژوهش بررسی و تحلیل رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران در یک واحد نظامی است. به این منظور پس از مطالعه و بررسی تحقیقات پیشین و مبانی نظری، تاثیر هر یک از ابعاد هوش عاطفی بر سبک رهبری مشارکتی سنجیده شده است.

روش: از نظر ماهیت و روش این تحقیق یک تحقیق توصیفی (همبستگی) به شمار می آید. جامعه آماری این تحقیق را مدیران و فرماندهان یک دانشگاه افسری با تعداد ۲۵۸ نفر تشکیل داده‌اند که حجم نمونه آن با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برابر ۱۵۵ نفر انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش رگرسیون چند متغیره و همبستگی استفاده شده است.

نتایج: یافته‌ها نشان داد بین هوش عاطفی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۷۸۴ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و همچنین با توجه به ضریب همبستگی ۰/۰۸۲ و ضریب تبیین ۰/۶۸؛ متغیرهای مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر روی هم قادر به تبیین ۶۸ درصد از تغییرات سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان هستند.

بحث: هر چه میزان هوش عاطفی افراد بیشتر باشد، تمایل آنها نسبت به انتخاب سبک مشارکتی نیز افزایش می‌یابد. از بین ابعاد هوش عاطفی (مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی) بعدهای خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر سبک رهبری مشارکتی فرماندهان موثر بوده است.

کلید واژه‌ها: هوش عاطفی، سبک‌های رهبری، سبک مشارکتی

[✉] Corresponding author: Department of Psychology, University of Imam Hossein^(AS), Tehran, Iran
E-mail: Hobbi 1385@gmail.com

[✉] گروه روانشناسی دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران
۱-دانشگاه جامع امام حسین^(ع)، تهران، ایران

مقدمه

حساسیت مدیران نسبت به هوش عاطفی خود و کارکنان منجر به توجه تمام ارکان سازمان به اخلاقیات کاری و اصول اخلاقی است که حلقه مفقوده و مغفول مانده در دنیای امروز به حساب می‌آید. در سازمانی که هم مدیران و هم کارکنانش از نظر عاطفی و احساسی غنی هستند اصول اخلاقی و روابط سالم کاری چه بین مدیران و کارکنان و چه در میان خود کارکنان به‌طور خودکار رعایت می‌شود و همین مساله از بروز بسیاری از چالش‌ها و مسائل منفی در محیط کاری جلوگیری می‌کند. هوشیاری و آگاهی عاطفی مدیران عامل موثری است که پیوندهای کاری بین مدیران و کارکنان را تقویت کرده و تحولات و پیشرفت‌های کاری و تحقق اهداف سازمانی را تسهیل و تسریع می‌کند و مهم‌تر از همه اینکه مدیران را برای مقابله با چالش‌ها و پیچیدگی‌های روزافزون در آینده تجهیز می‌کند و به آنها ابزاری را هدیه می‌کند که راهگشا و حل‌کننده بسیاری از مسائل است. این ابزار چیزی نیست، مگر کلید ورود به قلب کارکنان و وفادار ساختن آنها نسبت به شرکتی که در آنجا کار می‌کنند. ایجاد سازمان‌های امروزی و مدیریت اثربخش آنها با استفاده از علم مدیریت و شناخت قابلیت‌های عقلی و عاطفی افراد در سازمان، شاید بزرگ‌ترین پیشرفت انسان در قرن حاضر باشد. به همین خاطر سال‌هاست به مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. این امر امروزه اهمیت بیشتری یافته است زیرا مسائل انسانی، ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان افزایش یافته است. به ویژه آنکه کارهای فردی روبه کاهش و اهمیت کارهای تیمی و گروهی روبه افزایش است. این مهم شکل دهنده رویکرد مدیریت جدید است که اهمیت آن روز به روز آشکارتر

می‌شود. در رویکرد جدید مدیریت فرهنگ سازمانی، کار تیمی و نحوه همکاری مدیر با دیگران اهمیت خاصی دارد. در واقع تمرکز اصلی بر رشد و پرورش افراد است تا از این طریق بهره‌وری سازمان نیز افزایش یابد (گلمن، ۲۰۰۸: ۷۶). از این رو، مدیرانی مدنظر سازمان‌ها هستند که از توانمندی‌های اجتماعی و مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند، شنونده و سخنگوی خوبی باشند و با درک احساسات خود و دیگران و در بیان و انتقال احساسات به خوبی عمل کنند و در یک جمله آنها بتوانند محیطی با نشاط ایجاد کنند که در آن افراد رشد یابند. رویکرد مدیریتی جدید، این مدیران را مدیرانی اثربخش و موفق می‌داند. نتایج حاصل از بررسی‌های صورت گرفته حاکی از نقش قابل ملاحظه هوش عاطفی در زندگی و به خصوص در رهبری سازمان‌ها دارد. (لنگ لی، ۲۰۰۰) و (هارمز و کرید، ۲۰۱۰)، (متوی و کوتیا، ۲۰۱۵) تا حدی که برخی پژوهشگران نقش هوش عاطفی را تا هشتاد درصد و نقش هوش منطقی را تنها بیست درصد این امر می‌دانند، مطالعاتی که در زمینه هوش عاطفی انجام شده حاکی از آن است که باهوش‌ترین افراد از نظر عقلانی، اغلب در تجارت و زندگی خصوصی موفق نیستند. تحقیقات نشان می‌دهد که مدیر یا متخصصینی که از ضریب عاطفی^۱ بالایی برخوردار و از نظر فنی نیز با تجربه هستند با آمادگی و مهارت بیشتر و سریع‌تر از دیگران به رفع تعارض‌های نوپا، ضعف‌های گروهی و سازمانی و خلأهای موجود خواهد پرداخت (گلمن، ۲۰۰۸: ۷۶). بحث رهبری و تأثیر آن بر اثربخشی سازمان مدت مدیدی است که مورد بررسی و بحث صاحب‌نظران این رشته بوده است. به طوری که متخصصان رهبری راههای مختلفی را برای شناخت موضوع رهبری و ارتباط آن با اثربخشی سازمان انتخاب کرده‌اند و

وراثت و ژنتیک دریافت می‌کنیم و محکوم نیستیم که تا آخر عمر با همان خلق و خوی زندگی کنیم. هوش منطقی از طریق وراثت و هوش عاطفی از طریق آموزش و یادگیری ایجاد می‌شود. دانیل گلن محقق و پژوهشگر دانشگاه رانگرز می‌گوید: «بدون داشتن هوشی عاطفی بالا هم می‌توان در رهبری موفق شد به شرطی که خیلی خوش شانس باشیم و شرایط به نفع ما باشد» (شریفیان ثانی، ۱۳۸۳). مسئله‌ای که در سال‌های اخیر بیشتر از همه مشغله فکری روان‌شناسان شده؛ یافتن پاسخ این سؤال است که چرا تعداد زیادی از افراد با وجود داشتن هوش شناختی بالا در کارهای خود با مشکل مواجه می‌شوند و برعکس تعدادی از افراد با هوش عاطفی بالا در تلاش‌های خود موفق می‌شوند؟ امروزه اکثر سازمان‌ها برای حفظ موقعیت رقابتی خود نیاز به تغییرات سریع دارند و تغییرات سریع مستلزم آن است که سازمان‌ها دارای رهبران و کارکنانی باشند که انطباق پذیر بوده و به صورت موثر کار کنند، رهبران موثر کسانی می‌باشند که نتایج را در یک چارچوب زمانی معین بدست آورند تا برای کار خود مؤثر واقع شوند (بارلینگ و دیگران، ۲۰۱۰: ۱۵۷-۱۶۱). محققان برای سال‌های زیادی در جستجوی این مسئله بوده‌اند که چه چیزی باعث می‌شود، بعضی افراد از سبک رهبری مناسب استفاده نمایند و چه چیزی باعث می‌شود بعضی رهبران مؤثرتر از دیگران باشند. تحقیقات زیادی راجع به اثربخشی رهبران و سبک رهبری آنان انجام شده و نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از سبک رهبری مناسب باعث می‌شود، رهبران افرادی مؤثر و کارآمد شوند (بارلینگ و دیگران ۲۰۱۰: ۱۵۷-۱۶۱).^۶ عقل و هوش منطقی به قدرت استدلال کمک می‌کنند، اما توانایی پیش‌بینی پیامدهای تصمیم‌گیری تنها از هوش عاطفی بر می‌آید. دانشمندان به این

تئوری‌های متعددی را ارائه نموده‌اند (برادبری، تراویس، گریوز، جین، ۲۰۰۵: ۲۷۰).^۲ شروع مباحث علمی رهبری با تئوری‌های شخصیتی بوده و سپس تئوری‌های رفتاری و اقتضایی رهبری برای تشریح بیشتر موضوع بیان شده است (رابینز،^۳ ۱۳۸۴: ۱۲۵)؛ ولی در سال‌های اخیر به ویژه دهه ۹۰ میلادی بار دیگر بحث تئوری‌های شخصیتی را مورد توجه قرار داده‌اند جدیدترین نظریات ارائه شده در مقالات رهبری حاکی از آن است که برای اینکه فرد بتواند رهبر مؤثری باشد، باید هوش عاطفی خاصی داشته و یا از توانایی‌های هوش عاطفی بالاتری برخوردار باشد (مایر و سالوی و کاروس ۲۰۰۴: ۱۹۷-۲۰۷).^۴ علاوه بر این، تئوری‌های جدید رهبری به توانایی تأثیرگذاری رهبران بزرگ بر روحیه افراد و همچنین به ایجاد انگیزه در آنها تأکید دارند که چیزی جدا از مبادله پاداش در برابر عملکرد است (بارلینگ و اسلاتر و کلوی، ۲۰۱۰: ۱۵۷-۱۶۱).^۵ رهبری یک سازمان برای انطباق با تغییرات و به منظور بقاء و رشد در محیط‌های جدید، ویژگی‌های خاصی را می‌طلبد که عموماً مدیران برای پاسخ به آنها با مشکلات بسیاری مواجه می‌شوند. یکی از مهم‌ترین خصیصه‌ها که می‌تواند به رهبران و مدیران در پاسخ به این تغییرات کمک کند هوش عاطفی است. هوش عاطفی موضوعی است که سعی در تشریح و تفسیر جایگاه هیجان‌ها و احساسات در توانمندی‌های انسانی دارد. مدیران برخوردار از هوش عاطفی، رهبران مؤثری هستند که اهداف را با حداکثر بهره‌وری، رضایتمندی و تعهد کارکنان محقق می‌سازند. هوش عاطفی بر عکس بهره‌هوشی قابل تغییر و وابسته به شرایطی است که فرد در آن بزرگ می‌شود و این نکته مثبت زندگی است و بهتر است احساسات و هیجان‌ها خود را کنترل کنیم. ما تنها قسمتی از خلق و خوی خود را از طریق

نامناسب است. یعنی فرد در شرایط مختلف بتواند امید را همیشه در خود زنده نگه دارد، با دیگران همدلی نماید، احساسات دیگران را بشنود، برای بدست آوردن پاداش بزرگ‌تر، پاداش‌های کوچک را نادیده انگارد، نگذارد نگرانی، قدرت تفکر و استدلال او را مختل نماید، در برابر مشکلات پایداری نماید و در همه حال انگیزه خود را حفظ نماید. هوش هیجانی نوعی استعداد عاطفی است که تعیین می‌کند از مهارت خود چگونه به بهترین نحو ممکن استفاده کنیم و حتی کمک می‌کند خرد را در مسیر درستی به کار گیریم. در این راستا، سؤال اساسی این پژوهش این است که چه رابطه‌ای بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران در یک واحد دانشگاهی نظامی وجود دارد؟

روش

این تحقیق با توجه به اهداف پژوهش و سؤالات آن یک تحقیق کاربردی^۷ به شمار می‌آید چرا که این تحقیق می‌تواند در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های مسئولان و فرماندهان موثر باشد. همچنین با توجه به ابزارهای اندازه‌گیری متغیرها، جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها این تحقیق یک تحقیق کمی می‌باشد. و از نظر ماهیت و روش نیز یک تحقیق توصیفی از نوع همبستگی^۸ به شمار می‌آید چرا که ارتباط بین دو یا چند متغیر را بررسی می‌کند. جامعه آماری این پژوهش کلیه فرماندهان و مدیران شاغل در ستاد و دانشکده‌ها و مراکز یک واحد دانشگاه نظامی در سال‌های ۹۴-۹۳ است. در این پژوهش برای تعیین نمونه از روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است در نمونه‌گیری طبقه‌ای درصد آزمودنی‌هایی که بطور تصادفی از هر گروه انتخاب می‌شوند برابر درصد همان گروه در جامعه

نتیجه رسیده‌اند که از طریق هوش منطقی می‌توان رابطه را آغاز کرد، اما دوام آوردن آن به هوش عاطفی بستگی دارد. برای مثال، از طریق هوش منطقی می‌توان به استخدام درآمد، اما تنها از طریق هوش عاطفی می‌توان در شرکتی دوام آورد، رشد کرد و به کسب درآمد، مقام و موقعیت اجتماعی بالا رسید. هوش عاطفی و هوش منطقی رو در روی هم نیستند، خیلی‌ها مقدار زیادی از هر دو را دارند و خیلی‌ها بر عکس. روان‌شناسان عموماً سهم هوش منطقی را ۲۰ درصد و سهم هوش عاطفی را ۸۰ درصد در کامیابی انسان‌ها مؤثر می‌دانند (جلالی، ۱۳۸۱: ۷۰). هوش عاطفی، مجموعه‌ای از شایستگی‌ها و توانایی‌ها است که ما را قادر می‌سازد تا کنترل خود را به دست بگیریم و در مورد دیگران نیز آگاه باشیم. به بیان ساده، هوش عاطفی استفاده هوشمندانه از عواطف است و در زمینه حرفه‌ای به این معناست که احساسات و ارزش‌های خود را نادیده نگیریم و تأثیرشان را بر رفتارمان بشناسیم (جلالی، ۱۳۸۱: ۷۰). هر مدیر باید بتواند از طریق افراد به اهداف سازمان برسد. سال‌هاست، مدیران می‌آموزند که توانایی آنها برای دستیابی به اهداف، رابطه مستقیم با توانایی آنها با برانگیختن افراد اطراف خود دارد. یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های شخصیتی که می‌تواند به رهبران و مدیران در انجام مسئولیتشان کمک کند، هوش عاطفی است. با توجه به اینکه هوش عاطفی، توان استفاده از احساس و هیجان خود و دیگران در رفتار فردی و گروهی در جهت کسب حد اکثر نتایج با حداکثر رضایت است. بنابراین تلفیق دانش مدیریتی و توانایی‌های عاطفی در مدیریت می‌تواند در سوق دادن افراد به سوی دستیابی به هدف کارساز و مفید باشد. هوش عاطفی بیانگر آن است که در روابط اجتماعی و در شرایط خاص چه عملی مناسب و چه عملی

خود مدیریتی (۲۴ سوال)، آگاهی اجتماعی (۱۲ سوال) و مدیریت روابط (۳۰ سوال) می باشند. روایی پرسشنامه سبک رهبری توسط چندین تن از اساتید و کارشناسان تأیید گردیده است طوری که تحلیل عوامل وجود سه عامل را تأیید کرد (کلارک، ۲۰۰۲) و سید قراعی، خدیجه و سید عباس زاده، میر محمد (۱۳۸۸). در پژوهش های خود پایایی این پرسشنامه را از لحاظ روایی درونی - سازه، روایی درونی - ظاهری، روایی درونی - محتوی، روایی بیرونی - پیش بین، روایی بیرونی - همزمان و پایایی آن را از طریق اسپیرمن براون، کودریچاردسون، اطلاعات آزمون باز اطلاعات آزمون، آلفای کرونباخ، فرم های موازی دونیمه کردن تأیید کرده اند ولی با این وجود جهت اندازه گیری پایایی این پرسشنامه اقدام به اجرای پرسشنامه مقدماتی در بین ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری گردید. نتیجه حاصل شده توسط برنامه نرم افزاری اس پی اس اس که آلفای کرونباخ را برای سبک رهبری خودکامه با ۰/۵۷، سبک رهبری مشارکتی با ۰/۶۵ و سبک رهبری واگذارکننده با ۰/۵۹ نشان می دهد. در مورد پرسشنامه دوم که میزان هوش عاطفی را مورد بررسی قرار می دهد از پرسشنامه استاندارد شده گلمن که از پایایی و روایی بالایی برخوردار است، استفاده گردیده است. پایایی و روایی این پرسشنامه توسط گلمن^{۱۱}، بویاتزیس^{۱۲} و مک کی^{۱۳} «۲۰۰۲» در میان مدیران اجرایی شرکت عمده فروشی برزیل مورد بررسی قرار گرفت و مشخص شد که پایایی کل این آزمون در گستره ای از (۰/۷۳ تا ۰/۹۲) می باشد. این پرسشنامه در ایران نیز توسط پژوهشگران در تحقیقات مختلف سازمانی و به خصوص در پایان نامه های تحصیلی دانشگاهی مورد استفاده قرار گرفته از جمله نور محمد یعقوبی در پژوهش خود با عنوان بررسی رابطه بین هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین

مورد نظر است. بنابراین تعداد نمونه در این تحقیق با استفاده از فرمول کوکران^۹ از بین ۲۵۸ نفر فرمانده و مدیر شاغل در ۸ رده به اضافه ستاد دانشگاه تعداد ۱۵۵ نفر تعیین گردید. برای جمع آوری اطلاعات لازم در مورد مسئله تحقیق، از دو نوع پرسشنامه بسته پاسخ استفاده گردید که عبارتند از:

پرسشنامه سبک رهبری کلارک^{۱۰}: دارای ۳۰ عبارت و سه زیر مقیاس سبک رهبری خودکامه (دستور دهنده)، دموکرات (مشارکتی) و واگذار کننده (غیر دستور دهنده) است. هر یک از زیر مقیاس ها از ۱۰ عبارت تشکیل یافته است. آزمودنی باید در یک طیف لیکرت ۵ درجه ای از (تقریباً همیشه، معمولاً، گاهی اوقات، به ندرت، تقریباً هرگز) میزان موافقت یا مخالفت خود با هر یک از عبارات را بیان کند. با محاسبه نمره آزمودنی در سه زیر مقیاس، سبک رهبری وی مشخص می شود. به عبارات دیگر زیر مقیاسی که آزمودنی در آن بیشترین امتیاز را کسب کرده است نشان دهنده سبک رهبری وی است و هر سبک دارای سؤالات مربوط به خود می باشد که عبارتند از: واگذار کننده/ غیر دستوری (۱۰ سوال) دموکرات/ مشارکتی (۱۰ سوال) خودکامه/ دستوری (۱۰ سوال) اگر نمره فرد در دو سبک دموکراتیک و واگذارکننده/ آزادی دهنده به هم نزدیک باشند، در این صورت سبک رهبری فرد واگذارکننده در نظر گرفته می شود.

پرسشنامه هوش عاطفی گلمن: از ۷۲ سؤال در طیف پنج درجه ای (هیچ وقت، به ندرت، گاهی اوقات، اغلب و تقریباً همیشه) تشکیل شده است که برای ارزیابی هوش عاطفی افراد و گروه ها در سازمان به کار می رود. متغیر هوش عاطفی شامل چهار بعد (فاکتور یا عامل) می باشد؛ که بعد خود آگاهی دارای (۶ سوال)،

۰/۷۱، خود مدیریتی با ۰/۸۹، آگاهی اجتماعی با ۰/۷۷، مدیریت روابط با ۰/۹۱ است.

یافته ها

بین هوش عاطفی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۷۸۴ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

روایی و پایایی آن را مورد تأیید قرار داده است و ضریب آلفای کرونباخ پایایی آن را ۰/۹۰ و برای سنجش روایی آن از روایی محتوایی و صوری استفاده کرده است. ولی با این وجود جهت اندازه گیری پایایی این پرسشنامه اقدام به اجرای پرسشنامه مقدماتی در بین ۳۰ نفر از افراد جامعه آماری گردید. نتیجه حاصل شده توسط برنامه نرم افزاری SPSS، آلفای کرونباخ مولفه های هوش عاطفی را نشان می دهد که این امر پایایی پرسشنامه را کاملاً تأیید می کند. خود آگاهی با

جدول ۱ - نتایج همبستگی بین هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران

متغیر پیش بین	آماره	متغیر ملاک	مشارکتی
هوش عاطفی	ضریب همبستگی		۰/۷۸۴
	سطح معناداری		۰/۰۰

بین خود آگاهی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۵۴۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱)

جدول ۲ - نتایج همبستگی بین خود آگاهی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران

متغیر پیش بین	آماره	متغیر ملاک	مشارکتی
خود آگاهی	ضریب همبستگی		۰/۵۴۶
	سطح معناداری		۰/۰۰

بین خود مدیریتی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۷۹۵ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۳ - نتایج همبستگی بین خود مدیریتی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران

متغیر پیش بین	آماره	متغیر ملاک	مشارکتی
خود مدیریتی	ضریب همبستگی		۰/۷۹۵
	سطح معناداری		۰/۰۰

بین آگاهی اجتماعی و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۶۸۳ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱)

جدول ۴- نتایج همبستگی بین آگاهی اجتماعی و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران

متغیر پیش‌بین	آماره	متغیر ملاک	مشارکتی
آگاهی اجتماعی	ضریب همبستگی	سطح معناداری	۰/۶۸۳
			۰/۰۰

بین مدیریت روابط و سبک مشارکتی (با ضریب همبستگی ۰/۶۷۶ و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۰۱)

ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۵- نتایج همبستگی بین مدیریت روابط و سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و مدیران

متغیر پیش‌بین	آماره	متغیر ملاک	مشارکتی
مدیریت روابط	ضریب همبستگی	سطح معناداری	۰/۶۷۶
			۰/۰۰

لذا نتیجه می‌گیریم بین ابعاد هوش عاطفی و سبک رهبری مشارکتی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج حاصل از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه جهت بررسی عوامل موثر بر سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و میزان تاثیر هر یک از عوامل در جداول ۵ تا ۸ ارائه شده است.

متغیرهای مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی به عنوان متغیرهای مستقل وارد رگرسیون شده‌اند تا میزان تاثیر آنها به عنوان یک واقعه پس رویدادی بر سبک رهبری مشارکتی فرماندهان سنجیده شود.

جدول ۶- خلاصه مدل رگرسیون متغیرهای تاثیرگذار بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان

مقدار R	مجذور R	مجذور R تعدیل شده
۰/۸۲	۰/۶۸	۰/۶۷

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که با توجه به ضریب همبستگی ۰/۸۲ و ضریب تبیین ۰/۶۸؛ متغیرهای مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر روی هم قادر به تبیین ۶۸ درصد از تغییرات سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و ۳۲ درصد از تغییرات سبک رهبری واگذارکننده در فرماندهان مورد بررسی مربوط به عوامل و متغیرهای ناشناسی است که در تحقیق بررسی نشده‌اند.

جدول ۷- نتایج حاصل از تحلیل واریانس یک راهه جهت بررسی خطی بودن متغیرهای تأثیرگذار بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان

منبع تغییرات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	مقدار F	سطح معناداری
رگرسیون	۱۵/۶۱	۴	۳/۹۰		
باقیمانده‌ها	۷/۳۹	۱۵۰	۰/۰۵	۷۹/۱۸	کمتر از ۰/۰۰۱
کل	۲۳/۰۱	۱۵۴			

متغیر وابسته: سبک رهبری مشارکتی

متغیرهای مستقل: مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی، خود مدیریتی

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که با توجه به مقدار F ذکر شده خطی خواهد بود و لذا می‌توان با اطمینان معادله رگرسیون را تشکیل داد. نتایج جدول ۷ و سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۰۱)، نتیجه تحلیل واریانس معنادار بوده و روابط بین متغیرهای

جدول ۸- نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون جهت مشخص کردن عوامل موثر بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان

مدل	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد	
	B	خطا	Beta	مقدار t
(مقدار ثابت)	۰/۷۵	۰/۱۹		۴/۰۴
خودآگاهی	۰/۱۵	۰/۰۵	۰/۱۷	۲/۸۸
خودمدیریتی	۰/۵۸	۰/۰۷	۰/۶۱	۷/۷۳
آگاهی اجتماعی	۰/۱۸	۰/۰۷	۰/۲۱	۲/۷۸
مدیریت روابط	-۰/۰۸	۰/۰۸	-۰/۰۸	-۰/۸۹

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که: الف) در مورد متغیر خودآگاهی، با توجه به مقدار t (۲/۸۸) و سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۱)، نتایج حاکی از این است که شواهد لازم در خصوص تأثیر داشتن متغیر خودآگاهی بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان وجود دارد. لذا می‌توان گفت در تحقیق حاضر، متغیر خودآگاهی عامل تأثیرگذاری بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان بوده است.

ب) در مورد متغیر خودمدیریتی، با توجه به مقدار t (۷/۷۳) و سطح معناداری (کمتر از ۰/۰۱)، نتایج نشان می‌دهد که شواهد لازم در خصوص تأثیر داشتن متغیر خودمدیریتی بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان وجود دارد. لذا در این خصوص هم می‌توان گفت که در تحقیق حاضر، متغیر آگاهی اجتماعی عامل تأثیرگذاری بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان بوده است.

ج) در مورد متغیر آگاهی اجتماعی، با توجه به مقدار t (۲/۷۸) و سطح معناداری (۰/۰۱)، نتایج حاکی از آن است که شواهد لازم در خصوص تأثیر داشتن متغیر آگاهی اجتماعی بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان وجود دارد. لذا می‌توان گفت در تحقیق حاضر، متغیر خودآگاهی عامل تأثیرگذاری بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان بوده است.

د) در مورد متغیر مدیریت روابط، با توجه به مقدار t (۰/۸۹) و سطح معناداری (۰/۰۸)، نتایج نشان می‌دهد که شواهد لازم در خصوص تأثیر داشتن متغیر مدیریت روابط بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان وجود دارد. لذا در این خصوص هم می‌توان گفت که در تحقیق حاضر، متغیر مدیریت روابط عامل تأثیرگذاری بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان بوده است.

فرماندهان می‌باشد. به عبارت دیگر، تغییری به اندازه یک واحد در متغیر مستقل خودمدیریتی فرماندهان موجب ایجاد تغییری به اندازه ۰/۵۸ واحد در سبک رهبری آنان خواهد شد.

بحث و نتیجه گیری

در فرماندهان و مدیران مورد بررسی، هر چه هوش عاطفی بیشتر بوده است، میزان استفاده از سبک مشارکتی نیز افزایش یافته است. به عبارت دیگر، با توجه به نتایج فوق از میان چهار متغیر مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی؛ متغیرهای خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر سبک رهبری مشارکتی فرماندهان موثر بوده است. چرا که در این سبک رهبری، رهبر به زیردستان اعتماد کامل دارد و تصورش بر این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند و این درک و شناخت کافی از افراد و استفاده بهینه از شایستگی های افراد در جهت رشد و تعالی سازمان همان قابلیت است که هوش عاطفی در توانایی فرد در رهبری ایجاد می کند. این یافته با پژوهش ویلتو-سیسیو (۲۰۰۱) و کالینز، وی، جی (۲۰۰۱) و لنگ لی (۲۰۰۰) و هارمز و کرید (۲۰۱۰)، متوی و کوتیا (۲۰۱۵) همخوانی دارد. همچنین هر چه میزان خود آگاهی در فرماندهان و مدیران مورد بررسی بیشتر بوده است، استفاده از سبک مشارکتی نیز بیشتر شده است. چون اکثر فرماندهان و مدیران دانشگاه با فراگیران در ارتباطند و این موضوع کمک بزرگی به افراد، در آگاهی از احساسات و عواطف خود و دیگران می نماید. همچنین صادق بودن با خود و دیگران، یعنی اعتماد به خود و دیگران؛ یعنی به نظرات و علایق دیگران احترام گذاشتن و این همان ویژگی‌های سبک مشارکتی است. همچنین ملازمیان

(د) در مورد متغیر مدیریت روابط، با توجه به مقدار t (-۰/۸۹) و سطح معناداری (۰/۳۸)، نتایج حاکی از این است که شواهد لازم در خصوص تاثیر داشتن متغیر مدیریت روابط بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان مشاهده نگردید. لذا می توان گفت متغیر مدیریت روابط، عامل تاثیرگذاری بر سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان نبوده است.

با توجه به نتایج فوق، از میان چهار متغیر مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی؛ متغیرهای خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی بر سبک رهبری مشارکتی فرماندهان موثر بوده است. لذا با توجه به نتایج ذکر شده در ستون ضرایب غیر استاندارد، معادله رگرسیون (پیش بین) بین متغیر وابسته سبک رهبری مشارکتی فرماندهان و متغیرهای مستقل خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی عبارت است از: $0/75 + (0/18 \times \text{آگاهی اجتماعی}) + (0/15 \times \text{خودمدیریتی}) + (0/58 \times \text{خودآگاهی}) = \text{سبک رهبری مشارکتی در فرماندهان}$.

معادله فوق به زبان ساده گویای آن است که اگر ما بخواهیم میزان مشارکتی بودن سبک رهبری فرماندهانی که در آینده وارد سیستم می شوند را به طور غیر مستقیم و از طریق میزان خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی آنان بسنجیم؛ به وسیله سنجش متغیرهای اخیر با مقیاس های معتبر و روا و قرار دادن اعداد مربوطه در معادله فوق، می توانیم میزان مشارکتی بودن سبک رهبری آنان را پیش بینی نماییم. نکته دیگر اینکه با توجه به ضرایب استاندارد ذکر شده در جدول ۸؛ در میان متغیرهای مدیریت روابط، خودآگاهی، آگاهی اجتماعی و خودمدیریتی؛ متغیر خود مدیریتی با داشتن ضریب تاثیر ۰/۵۸ دارای بیشترین تاثیر بر سبک رهبری مشارکتی

- 8- Correlation Research
- 9-Cochran
- 10- Clark
- 11- GOLMAN
- 12- Bvyatzys
- 13- Mackay

منابع

- ۱- برادبری، تراویس، گریوز، جین، (۲۰۰۵). هوش هیجانی: مهارتها و آزمونها، (ترجمه مهدی گنجی)، تهران: ساوالان. ص ۱-۱۵۵.
- ۲- جلالی، سید احمد، (۱۳۸۱)، هوش هیجانی. ویژه‌نامه ارزشیابی تحصیلی، فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۶۹ ص ۷۰.
- ۳- رایبیز، استیفن، (۱۳۸۶). تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی (ویرایش جدید)، (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: صفار-اشراقی.
- ۴- رایبیز، استیفن. (۱۳۸۲). کلیده‌های طلایی مدیریت منابع انسانی. (ترجمه غلام حسین خانتانی). تهران: انتشارات فرا.
- ۵- رایبیز، استیفن پی (۱۳۸۵). رفتار سازمانی. (مترجمان: علی پارساییان، سید محمد اعرابی). جلد دوم، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ نهم.
- ۶- سید قراینی، خدیجه و سید عباس زاده، میرمحمد، (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبکهای رهبری مدیریت و فرسودگی شغلی دبیران دبیرستان‌های ارومیه در سال - فصلنامه تعلیم و تربیت، شماره ۱، شماره مسلسل ۹۷.
- ۷- گلن، (۱۳۸۲). هیجانی هوش: توانایی محبت کردن و محبت دیدن. (ترجمه: نسرين، پارسا). تهران، انتشارات رشد.
- ۸- گلن، دانیل. (۱۳۸۳). ویژگیهای یک رهبر، (ترجمه: شریفیان ثانی، مریم). گزیده مدیریت، شماره ۳۶، ص ۶۲-۷۲.
- ۹- یعقوبی، نورمحمد؛ مقدمی، مجید؛ کیخا، عالمه؛ (۱۳۸۹)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره ۴.

(۱۳۸۸) به این نتیجه دست یافته که خود آگاهی رابطه معناداری با سبک رهبری تحول آفرین ندارد. ولی درودگر و همکارانش به نتیجه عکس آن دست یافته اند. در فرماندهان و مدیران مورد بررسی، هر چه آگاهی اجتماعی بیشتر بوده است، استفاده از سبک مشارکتی نیز بیشتر شده است. هنر ارتباط با مردم به مقدار زیاد، مهارت کنترل و اداره احساس های دیگران است. این مهارت، نوعی توانایی است که محبوبیت، قوه رهبری و نفوذ شخصی را تقویت می کند. مهارت های اجتماعی می تواند به عنوان کلید قابلیت های رهبری در اکثر سازمان ها در نظر گرفته شود. افرادی که از مهارت آگاهی اجتماعی بالایی برخوردارند سبک مناسبی را برای خودشان تعیین می کنند. هوش هیجانی با زمینه های مختلف مشکلات بین شخصی همچون قاطعیت، صمیمیت، مسئولیت پذیری همبستگی معنا دار دارد. هوش هیجانی با تقویت سلامت روانی توان همدلی با دیگران، سازش اجتماعی، رضایت از زندگی، مشکلات بین شخصی را کاهش می دهد و زمینه بهبود روابط اجتماعی را فراهم می سازد. هوش هیجانی همچنین از راه ویژگی های ادراک هیجانی، آسان سازی هیجانی، شناخت هیجانی و مدیریت هیجان ها و با ساز و کارهای پیش بینی، افزایش توان کنترل و تقویت راهبردهای رویارویی کارآمد به فرد کمک می کند تا کیفیت روابط اجتماعی را بهتر سازد و این یافته ها با یافته های این پژوهش همخوانی دارد.

پی نوشت

- 1- Emotional intelligence (EQ)
- 2- Bradbry, Travis, Graves, Jane
- 3- Rabeinz
- 4- Mayer and Salovey and Karvs
- 5- Barling, J. and Slater, F. and Kelloway, 2010
- 6- Barling, et, al, 2010
- 7- Applied Research

- 10- Barling, J. and Slater, F. and Kelloway. E. (2010). transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 21, pp. 157-161.
- 11- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A., (2007). Clustering Competence in Emotional Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI), [66,12].
- 12- Goleman, Daniel. Boyatzis, Richard. Mckee, Annie, (2002). "Primal Leadership: The Hidden Driver Of Great Performance", *Harvard Business Review*, December, 43-53
- 13- Goleman, D.(2011), *Emotional Intelligence*, New York: Bentam,
- 14- Harms, Peter D. and Credé, Marcus, (2010). "Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis" *Leadership Institute Faculty Publications*. Paper 14.
- 15- Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, (2009), "Principles of Management", 2nd Ed. New York: McGraw Hill, p. 435.
- 16- Mayer, J, D; Saloey, P, Caruso, D, R. (2004), *Emotional Intelligence: Theory, Findings and Implications* *Psychological Inquiry*, Vol 15, No 3, pp 197-215.
- 17- Mayer JD, Caruso DR, Salovey PR. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for intelligence. *Intelligence.*; 27(4):267-298.
- 18- Mayer, J.D., and Solovey, P. (1995). Emotional intelligence and the construction and regulation of feelings.
- 19- Mathew, Molly; Gupta, K S. ; (2015): *Transformational Leadership: Emotional Intelligence*. *Journal of Indian Management*; Kochi 12.275-89